

العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الابداعي الفردي للمعلمين

The Degree of Practicing Transformational Leadership by Principals of AL-Karak Governorate and its Relationship with Teachers' Individual Innovative Behavior

حسين الصرايرة

Hussein Al-Saraireh

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية،
جامعة الجزائر، الجزائر

بريد الكتروني: husseinsaraireh@yahoo.com

تاريخ التسليم: (٢٠١١/٧/٤)، تاريخ القبول: (٢٠١٢/٥/٢٨)

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي الفردي لمعلمي تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٥٨) معلما ومعلمة. وللإجابة عن أسئلة الدراسة، فقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار المتعدد والمتدرج، وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وأن المعلمين يمارسون السلوك الإبداعي الفردي بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة، ومتوسطة، ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية بمجالاتها الأربعة متفرقة ومجتمع، وبين السلوك الإبداعي الفردي لدى المعلمين وكانت قيمة معامل الارتباط (٠.515). كما أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية متنبؤ متوسط ذو دلالة إحصائية للسلوك الإبداعي الفردي لدى المعلمين (0.501)، وأن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تنبؤا في السلوك الإبداعي الفردي لدى المعلمين كان بعد الدافعية الإلهامية (0.406)، يليه بعد التأثير المثالي (0.187)، ثم بعد الاستثارة الفكرية (0.155). وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات العملية، وإجراء المزيد من البحوث المستقبلية.

Abstract

The aim of this study was to examine the relationship between the degree of practicing transformational leadership by principals of AL-Karak Governorate and their teachers' individual innovative behavior. The sample of the study consisted of (358) teachers. In order to answer the research questions, data were analyzed by using (SPSS) software. Pearson correlation and multiple, stepwise regression were also computed. The results of the study have shown amoderate practice of the transformational leadership among principals of school, and amoderate practice of the individual innovative behavior among their teachers. The results of the study have shown also a significant, positive and moderate relationship between the degree of practicing transformational leadership as a whole and its dimensions and teachers individual innovative behavior with a correlation coefficient equals to (0.515). The results also indicated that transformational leadership is a moderate predictor with a statistically significance difference for Individual Innovative Behavior (0.501), and the most predictive transformational leadership dimensions for teachers individual innovative behavior is inspiration motivation (0.406), followed by idealized influence (0.187), then intellectual stimulation (0.155). The study gave a number of recommendations for practice and future research.

مقدمة

إن العصر الذي نعيش ليس له مثيل في تاريخ البشرية، فهو بحق عصر التغيير المستمر، والتطورات المتسارعة في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية، والاتصالات والمعلوماتية، وقد أفرز هذا التطور المتسارع تحديات كبيرة، طالت معظم المنظمات، مما جعلها تواجه وضعاً فريداً من نوعه، أصبحت الحاجة فيه ملحة إلى التغيير، وكيفية قيادته، وتوجيهه بنجاح لضمان البقاء والاستمرار. وإذا كان العامل المشترك في هذه التطورات هو الحاجة إلى التغيير، فإن المبدأ الذي يجب الاتفاق عليه تجاه هذه التغييرات هو دور القيادة في إدارة وتوجيه هذا التغيير، ذلك أن جميع المنظمات بحاجة إلى قيادة جديدة قادرة على قيادة هذه التغييرات بكفاءة واقتدار، وهذا يعني أن المنظمات المعاصرة بحاجة إلى قيادة لديها القدرة على إدارة التحولات والتغييرات، وتحقيق الاستمرارية في العصر الذي اتسم بكثرة التحديات وعدم الاستقرار (Lower & Gardener, 2001).

ونظرا لما للقيادة من أهمية في المجالات المختلفة، فقد حظيت باهتمام الكثير من العلماء والمفكرين والباحثين منذ أقدم العصور، ولم ينقطع هذا الاهتمام حتى عصرنا هذا، حيث قام العديد من العلماء والمفكرين في مجال الإدارة بوضع العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة، بدءا من نظريات السمات والرجل العظيم، ومرورا بالنظريات السلوكية والموقفية، وحتى النظريات الحديثة التي ظهرت في القرن العشرين، والتي أطلق عليها نظريات القيادة الجديدة، كنظرية القيادة الإلهامية، والقيادة الجاذبة أو الكاريزما، والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية (Kent, 1999). ومن بين هذه النظريات الحديثة التي نالت اهتماما واسعا بين الباحثين في السنوات الأخيرة نظرية القيادة التحويلية فقد وجد (Lower & Gardner, 2000) في دراسة تحليلية أجريها أن واحدا من بين كل ثلاثة أبحاث في مجال القيادة كانت تدور حول القيادة التحويلية. وكما يشير الاسم فالقيادة التحويلية عملية تحويل وتغيير للأفراد، فهي تهتم بإيضاح الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كليا تتوافق مع متطلبات العصر، فالقادة التحويليون يعملون على إيجاد ظروف عمل منتجة مع تنمية مهارات موظفيهم بشكل مستمر (Ackoff, 1999).

لقد أدرك الباحثون في المجال التربوي أهمية نظرية القيادة التحويلية، وعلى الرغم من أنها لم تدخل في المجال التربوي إلا في فترة التسعينات من القرن المنصرم، إلا أن معظم الباحثين التربويين كأمثال (Sergiovanni)، (Hallinger)، (Leithwood) - ونتيجة لأبحاثهم ودراساتهم المستفيضة- فقد نادوا بالأخذ بها في المجال التربوي، إذ تكون أكثر فاعلية وملاءمة في مناخات المنظمات المعرفية والتعليمية في ظل التغيرات، والتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية، وتوقعوا أن القيادة التحويلية ستحقق نتائج متميزة في هذا المجال، واعتبروا ظهورها بمثابة استجابة لحاجات المجتمع الأكاديمي الملحة والداعية لتحقيق الفاعلية في أداء المنظمات وكرغبة عبر عنها المرربون بضرورة توظيف القيادة التحويلية لإصلاح وتطوير أداء المؤسسات التربوية (Hallinger, 2003).

الإطار النظري

يعتبر مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا في الفكر الإداري الحديث، إذ ظهر هذا المفهوم في العقد الثامن من القرن العشرين، وتحديدًا عام (1978) على يد عالم السياسة الأمريكي (Burns) في كتابه القيادة (LEADERSHIP)، والذي قدم من خلاله شرحا لمفهوم القيادة التحويلية، وأكد فيه الرغبة العالمية الملحة في العصر الحالي والتي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة (العمرى، 2004).

لم يتفق المفكرون والباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية، نظرا لاختلاف المنطلقات الفكرية والفلسفية التي ينطلقون منها في تعريف القيادة التحويلية، فقد قدم برنز (Burns) تعريفه للقيادة التحويلية (Burns, 1978: 19) على أنها: "عملية دفع المرؤوسين وتنشيطهم نحو تحقيق

الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية والوصول بهم إلى مرتبة القادة". أما باس (Bass, 1985: 17) فقد عرفها بأنها: "نوع من أنواع القيادة التي تعطي نتائج في الأداء تفوق التوقعات، ويكون ذلك من خلال توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراكهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة". وعرف (الهوري، 1996: 31) القيادة التحويلية على أنها: "نوع من أنواع القيادة التي يقوم بها القائد لرفع مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في الوقت نفسه لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات". أما (القحطاني، 2008، أ: 140) فقد عرفها بأنها: "قيادة جديدة قادرة على الابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة وقدرة على إدارة التحولات وتحقيق الاستمرارية".

يرى (Burns, 1978) أن القيادة كعملية تتم بإحدى طريقتين: الطريقة التحويلية (Transformational Leadership)، أو الطريقة التبادلية (Transactional Leadership)، فالقيادة التبادلية - حسب رأي برنز - علاقة قائمة على المنفعة المادية المؤقتة، وغير الملزمة، تحدث بهدف تبادل المنفعة ضمن إطار موقف معين، أما القيادة التحويلية، فقد أكد فيها أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين علاقة قائمة على أسس أخلاقية ثابتة، وليس المنفعة المادية المتبادلة، وأنها مبنية على المتطلبات والحاجات والقيم الأساسية للمرؤوسين، ويسعى القائد عن طريقها الوصول إلى الدوافع الكامنة، والظاهرة لدى العاملين معه، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار طاقاتهم بهدف تحقيق التغيير المنشود.

لقد فرق (Burns) بين هاتين الطريقتين في القيادة، فالقيادة التبادلية تستند إلى السلطة والبيروقراطية القائمة على السلطة الشرعية داخل المنظمة، واحترام القوانين والأنظمة، وتؤكد معايير العمل والمهام، والاعتماد بشكل كبير على نظام المكافآت والثواب والعقاب بقصد التأثير في أداء المرؤوسين، كما أنها تساعد الأفراد في الوصول إلى أهدافهم، من خلال إشباع حاجات ورغبات المستوى الأدنى عند الإنسان سعياً للتحرك إلى تحقيق حاجات أعلى. أما القيادة التحويلية فإنها تدفع المرؤوسين وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا، والقيم الأخلاقية كالحرية والعدالة والمساواة، فالقائد التحويلي يدرك الحاجات الكامنة لدى العاملين معه، ويعمل على استئثارها، ويسعى إلى إشباع الحاجات العليا لديهم، وبذلك يتم تحويل المرؤوسين إلى قادة، ويصبح دور القادة وسطاء أخلاقيين، ووكلاء للتغيير، فالقادة التحويليون يدعمون العاملين معهم عبر مراحل متعددة من الأخلاقية، ومن السمو بالحاجات، أي أنهم يأخذون بأيدي أتباعهم ليصبحوا في مستوى قادة (Burns, 1978)، وفي هذا الصدد يشير (Ciulla, 1998) إلى أن الجزء الأكثر جاذبية في نظرية برنز هو أن عمل القائد على رفع مستوى أتباعه وتحويلهم إلى قادة.

طور كل من باس وافوليو (Bass & Avolio, 1994) نظرية القيادة التحويلية إلى ما وصلت إليه في عصرنا الحاضر، معتمدين في ذلك على نموذج برنز (Burns) للقيادة التحويلية، وتتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد:

١. **التأثير المثالي Idealized Influence:** ووفقا لهذا البعد، يسلك القادة التحويليون سلوكا يعتبرون فيه قدوة وأنموذجا يحتذى به، ويحاكيه المرؤوسون، فيحظى القائد التحويلي بإعجاب وثقة التابعين الذين يسعون لمحاكاة قاداتهم والتطابق معهم عاطفيا، ويتطلب ذلك من القادة التحويليين الأخذ بالاعتبار حاجات التابعين ورغباتهم، وأن يكونوا على أتم الاستعداد لتقديم التضحية بالمكاسب الذاتية لصالح الآخرين والمنظمة.
 ٢. **الدافعية الإلهامية Inspiration motivation:** ويركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تعمل على تحفيز وإلهام التابعين من خلال جعل أعمالهم ذات معنى وقيمة، ويحدث ذلك عندما يتصرف القائد التحويلي بطرق تشجع وتثير في التابعين حب التحدي والحماس والتفاؤل، وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف.
 ٣. **الاعتبار الفردي Individualized consideration:** ويتضمن هذا البعد مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد التحويلي من خلالها الاهتمام الشخصي بالتابعين، والتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم، وإدراك الفروق الفردية بينهم لتطويرهم والارتقاء بمستوى أدائهم، إذ يتعامل القائد التحويلي مع المرؤوس كإنسان وليس كموظف، فهو يعمل كمنصاح وموجه ومدرب لهم، ويرشدهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور.
 ٤. **الاستثارة الفكرية Intellectual stimulation:** ووفقا لهذا البعد يتصرف القائد التحويلي بطريقة تثير تفكير التابعين عن طريق تشجيع التفكير الإبداعي لديهم، بحيث يجعلهم يوجهون جهودهم نحو الإبداع والتميز في الأداء، وذلك من خلال تبني الأفكار الإبداعية، والأساليب المبتكرة في حل المشكلات مبتعدين في ذلك عن الأساليب التقليدية.
- وتمثل هذه الأبعاد الأربعة بمجملها مفهوم القيادة التحويلية، ويشار إليها باستبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) Multifactor Leadership Questionnaire، والتي تتضمن مجموعة من الأسئلة التي توضح تقييم المستجيبين للدرجة التي يعرض بها أفراد معينون سلوكيات تشير إلى أبعاد القيادة التحويلية لتوضيح العلاقة بين الاستجابات وأداء القائد.
- لقد بدأت المنظمات في عصرنا الحاضر - ومنها المنظمات التربوية - البحث عن طرق وأساليب جديدة لزيادة قدرتها على الإبداع، وعملية الإبداع لا تقتصر على خلق سلع جديدة، أو تقديم خدمات جديدة، وإنما تتعداها لتشمل عملية متكاملة تتضمن المنظمة بأكملها بما فيها من عمليات تنظيمية وإدارية. ويعرف الإبداع بأنه: "العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة، أو ممارسه، أو منتج، أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة، أو عمليات، أو مخرجات المنظمة (هيجان، ١٩٩٩، ٢٨٣). كما يعرف بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء لخبرات الفرد، أو الشركة، أو المجتمع، أو العالم" (جروان، ٢٠٠٢، ٢٢).

وتوظف هذه الدراسة الأنموذج الذي قدمه كليسون وستريت, Kleysen & Street (2001) في السلوك الإبداعي، وهو أنموذج شمولي متعدد الأبعاد للسلوك الإبداعي على المستوى الفردي، إذ يقوم هذا الأنموذج على خمسة أبعاد أساسية (أبو تايه، ٢٠٠٣: ٣٧٥):

١. **استكشاف الفرص (Opportunity Exploration):** وهو السلوك الفردي الذي يهتم باستكشاف الفرص بقصد التعلم والاستفادة منها.
٢. **الحركية الفكرية (Generativity):** وهو السلوك الموجه باتجاه خلق الأفكار الجديدة، والمبادرات التي تهتم بالتغيير على مستوى المنظمة والأفراد والعمليات والمنتجات النهائية.
٣. **الاختبار العلمي (Formative Investigation):** وهو السلوك الذي يعنى بالتحقق العلمي من الأفكار والحلول والآراء المطروحة.
٤. **التحدي (Championing):** وهو السلوك المتعلق بعمليات الإبداع الأساسية، وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة، وتحريكها، وتحمل المخاطر في سبيل دعمها.
٥. **التطبيق (Application):** وهو السلوك الذي يتضمن إدخال الإبداع ومتابعته للتأكد من أنه أصبح جزءاً لا يتجزأ من العملية التنظيمية والإنتاجية.

مشكلة الدراسة

في ظل التطورات العالمية التي طالت جميع مجالات الحياة المختلفة، أصبحت الحاجة ملحة إلى زيادة الاهتمام بالإصلاح والتغيير والتطوير، ومحاولة التكيف مع متغيرات العصر، والإيفاء بمتطلباته، وفي ظل هذه التغيرات أضحت المنظمات على اختلاف أنواعها ومهامها وأحجامها تواجه في العديد من المشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات، ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن. ومما لا شك فيه أن الحاجة لمواجهة التغيرات، وتوظيف المنهج الإبداعي، وإيجاد الأشخاص المبدعين، مطلب ضروري لكافة المنظمات، إلا أن الحاجة تكون ملحة في المؤسسات التربوية لخطورة مهامها، وكثرة التحديات والتغيرات التي تواجهها. وعلى ضوء ذلك حرص الباحث على دراسة نمط القيادة التحويلية الذي يسعى لفتح الأفق، وتهيئة المناخ الملائم لتقديم ما لدى المعلمين من قدرات وإبداعات في مجال القيام بواجباتهم والأعمال المناطة بهم. ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: **ما العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة التحويلية، ومستوى السلوك الإبداعي الفردي من وجهة نظر المعلمين؟**

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات الخاضعة للبحث، فالقيادة التحويلية والسلوك الإبداعي من الموضوعات التي باتت موضع اهتمام، والتي لا زالت تحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين في الوقت الحاضر. ولعل ندرة الدراسات التي بحثت هذه العلاقة في السياق المدرسي قد أعطي هذه الدراسة أهمية مميزة، خاصة في ظل الدعوات إلى قيادة المدارس بأساليب داعمة للعمل التعاوني والجماعي بين المعلمين، وتشجيعهم على نهج سلوكيات إبداعية لتوفير المرونة، والفاعلية، والابتعاد عن الروتين، لرفع مستوى النتائج التعليمية، وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال مساعدة صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم في وضع الخطط والبرامج التدريبية في ضوء نتائج الدراسة.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى

١. التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين.
٢. التعرف إلى درجة تقدير معلمي المدارس الثانوية في محافظة الكرك لمدى ممارستهم للسلوك الإبداعي من وجهة نظرهم.
٣. التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة التحويلية ومستوى السلوك الإبداعي الفردي من وجهة نظر المعلمين.
٤. التعرف إلى أثر ممارسة المديرين للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي الفردي.
٥. التعرف إلى أثر القيادة التحويلية، ومتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، للمعلمين منفردة ومجمعة في درجة ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي الفردي.

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟
- السؤال الثاني:** ما درجة تقدير معلمي المدارس الثانوية في محافظة الكرك لممارستهم للسلوك الإبداعي الفردي من وجهة نظرهم؟

السؤال الثالث: ما العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة التحويلية، ودرجة ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي الفردي من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الرابع: ما أثر ممارسة المديرين للقيادة التحويلية بمجالاتها الأربعة في ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي الفردي؟

السؤال الخامس: ما أثر القيادة التحويلية، والمتغيرات الديموغرافية (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) منفردة ومجمعة في درجة ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي الفردي؟

التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة

القيادة التحويلية: الدرجة الكلية التي يحصل عليها مدير المدرسة الثانوية من خلال إجابات المعلمين عن فقرات أداة القيادة التحويلية بمجالاتها المتمثلة في (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية).

السلوك الإبداعي الفردي: الدرجة الكلية لاستجابات معلمي المدارس الثانوية في محافظة الكرك على فقرات أداة السلوك الإبداعي الفردي المتمثلة في مجالاته (استكشاف الفرص، الحركية الفكرية، الاختبار العلمي، التحدي، التطبيق).

حدود الدراسة

الحدود الزمانية: تم تطبيق أدوات الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١١/٢٠١٠.

الحدود المكانية: طبقت الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم لمحافظة الكرك (منطقة الكرك، لواء المزار الجنوبي، لواء القصر، لواء الأغوار الجنوبية) في المملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على قياس مدى ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، وفقا للمجالات الآتية: (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الدافعية الإلهامية)، كما اقتصرت على قياس ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي الفردي وفقا للمجالات الآتية: (استكشاف الفرص، الحركية الفكرية، الاختبار العلمي، التحدي، التطبيق) من وجهة نظر المعلمين.

الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء من الدراسة عددا من الدراسات السابقة التي أجريت حول متغيرات الدراسة، فقد أجرت (الشلهوب، ٢٠١١) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادات

التربوية للقيادة التحويلية من وجهة نظر القيادات التربوية لإدارات التربية والتعليم للبنات بجدة، وتكون مجتمع الدراسة من (١١٠) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن امتلاك القيادات التربوية لسمات القيادة التحويلية كان بدرجة عالية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في امتلاك القيادات التربوية لسمات القيادة التحويلية تبعاً لمتغيرات الجنس، وطبيعة الوظيفة. وأجرى (خلف، ٢٠١٠) دراسة هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين امتلاك عناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية في غزة، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية بنسبة تساوي (٨٠.٦%)، ويتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بنسبة تساوي (٨٣.٩٤%) كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي). وأجرى (نعساني، ٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى استكشاف العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية السورية، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) موظف إداري، وكشفت نتائجها عن وجود علاقة طردية موجبة بين سمات القيادة التحويلية (التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالأفراد، التحفيز الملهم، التأثير الكارزمي) من جهة، والإبداع من جهة أخرى، وكانت السمات مرتبة في أثرها في الإبداع على النحو التالي (التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالأفراد، التحفيز الملهم، التأثير الكارزمي).

وقامت (عيسى، ٢٠٠٨) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد ممارسة للقيادة التحويلية بنسبة أقل من ٦٠%، ولا توجد فروق في تقديرات المديرين لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي والتخصص. وأجرت (القحطاني، ٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى التعرف إلى العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي للقيادات الإدارية النسائية في منظمات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٣) من عميدات ووكيلات ورئيسات الأقسام في منظمات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى السلوك الإبداعي ضمن المستوى الطبيعي، وأن تأثير السلوك الإبداعي كان طردياً بطول الخبرة العملية والحوافز التشجيعية ودعم واهتمام الإدارة العليا، ولم يتأثر السلوك الإبداعي بالتدريب.

وأجرى (Jong, 2007) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مقاييس الإبداع الفردي ضمن مجموعة من الشركات الخدمية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين كل من متغيرات السلوك القيادي المتمثل في الاستشارة، والتفويض، ودعم الإبداع، والتحفيز والتشجيع، وتحديد المهام، وبين سلوك العمل الإبداعي، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين سلوك العمل الإبداعي، المتمثلة في التحفيز الذهني، والمشاركة بالمعلومات، والمتابعة والرقابة، والتغذية العكسية، ومتغيرات السلوك القيادي.

وفي دراسة أجراها (العتيبي، ٢٠٠٦) عنوانها: "أنماط التفكير الإداري وعلاقتها بالقيادة التحويلية في مجال الإشراف التربوي من وجهة نظر بعض القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية"، وأسفرت نتائجها عن توافر خصائص القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين بدرجة متوسطة، وأن مهارات التفكير تتوافر لدى المشرفين التربويين بدرجة متوسطة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن العلاقة بين أنماط التفكير الايجابي، وأبعاد القيادة التحويلية علاقة ايجابية، كما بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات، السن، الخبرة، الدورات التدريبية، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيري المؤهل التعليمي وطبيعة العمل. وأجرى (الفقيه، ٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لسلوك القيادة التحويلية، وتحديد درجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم من منظور مدخل القيم المتنافسة، وأسفرت نتائج الدراسة أن مديرو التربية والتعليم يمارسون سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وتصل الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم من منظور القيم المتنافسة إلى درجة متوسطة، وأنه توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم.

وفي دراسة قام بها (العازمي، ٢٠٠٦) هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن تسعة وعشرين سمة من سمات القيادة التحويلية متوافرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية أهمها الاهتمام بإحداث تغييرات سريعة وجذرية كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي، وامتلاك مرؤوسيهامهارات وقدرات إبداعية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي، وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منهم لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا. وأجرى (بني عيسى، ٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في الأداء في المؤسسات العامة الأردنية، وبينت نتائج الدراسة تمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية في الأداء تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية في الأداء تعزى لمتغير الخبرة، وفي دراسة أجراها (البشاشة، ٢٠٠٥) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية سلبية بين مصادر ضغوط العمل والسلوك الإبداعي بأبعاده المختلفة، ووجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل في أبعاد السلوك الإبداعي. وأجرت (القسوس، ٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى التعرف إلى تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة

الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضا المعلمين عن تلك الممارسات، وأجريت الدراسة على عينة من المعلمين بلغت (٨٦١) معلما ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق تشير إلى الاختلافات في درجة العلاقة بين الرضا والقيادة ككل، ولكل بعد من أبعادها، تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وأجرى (أبو تايه، ٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى دراسة العلاقة بين أسلوب القائد والسلوك الإبداعي في خمس شركات صناعية كبرى في الأردن، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر قوة القائد وبين السلوك الإبداعي الفردي للتابعين. وأجرى لوكس (Lucks, 2002) دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين الأصليين في تلك المدارس، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر في دافعية المعلمين في مدارس المدينة. وهدفت دراسة (Medinna, 2000) إلى استكشاف مدى تأثير قوة القائد الاجتماعية في دافعية المعلمين في المدارس الثانوية والأساسية وإبداعاتهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٣٢) معلما ومديرا في منطقة كارولينا، وأظهرت النتائج أن مستوى الدافعية لدى المعلمين يرتبط بعلاقة ايجابية مباشرة مع الإبداع لديهم، وأن قوة القائد الاجتماعية يمكنها أن تزيد أو تعيق الدافعية للمعلمين.

وأشارت نتائج دراسة جريجوفيتش (Gerjovicch, 1998) إلى وجود علاقة بين فلسفة التعليم واتجاهاته نحو الإبداع الفردي والجماعي وبين طريقة التدريس، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس والعمر والمؤهل العلمي وبين اتجاه المعلم نحو التعليم الإبداعي الفردي والجماعي، كما أجرى (Fuentes, 1996) دراسة ركزت على القيادة الإدارية من أجل تنمية الإبداع والتغيير، من خلال برنامج خاص طبق على عينة من مديري المدارس الأمريكية ومساعدتهم وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث القيادة الإدارية من أجل الإبداع والتغيير تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة. وأجرى كينيث ليثوود وآخرون (Leithwood, K, et al, 1993) دراسة بعنوان: "القيادة التحويلية ضمن جهود إعادة الهيكلة في المدرسة"، هدفت الدراسة إلى تعرف آثار هذه القيادة على مديري المدارس والعاملين فيها، ومعرفة طبيعتها ضمن الإطار المدرسي، وتوصلت الدراسة إلى أن للقيادة التحويلية تأثيرات قوية مباشرة وغير مباشرة في الأهداف الخاصة للعاملين، وإن للظروف المدرسية الداخلية التأثير الأقوى والمباشر على معظم العوامل والمتغيرات التابعة التي خضعت للدراسة، وهذه الظروف بدورها تتأثر بممارسات القيادة التحويلية السائدة في المدارس.

من خلال ما تم عرضه من الدراسات السابقة فقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة وصياغة فقراتها، وفي اختيار المنهج، والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة، كدراسة (نعساني، ٢٠٠٨)، ودراسة (العازمي، ٢٠٠٦)، وما

يميز هذه الدراسة عن سابقتها أنها تميزت بتناولها دراسة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية، والسلوك الإبداعي الفردي لدى المعلمين.

الطريقة والإجراءات

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم لمحافظة الكرك (منطقة الكرك، لواء المزار الجنوبي، لواء القصر، لواء الأغوار الجنوبية) والبالغ عددهم (٢٠١٤) معلما ومعلمة، في العام الدراسي (٢٠١١/٢٠١٠)، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية إذ بلغ حجمها (٤٠٣) معلما ومعلمة، وتمثل ما نسبته (٢٠%) تقريبا من مجتمع الدراسة الأصلي، ووزعت أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة، واسترجع منها (٣٥٨) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي، وتشكل ما نسبته (١٧.٧%) من مجتمع الدراسة، وجميعها صالحة للدراسة، والجدول رقم (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة المستقلة.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة المستقلة.

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٤١	٣٩.٤%
	أنثى	٢١٧	٦٠.٦%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٨٨	٢٤.٦%
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	١٢٠	٣٣.٥%
	أكثر من ١٠ سنوات	١٥٠	٤١.١%
المؤهل العلمي	بكالوريوس أو أقل	١٢٤	٣٥%
	بكالوريوس + دبلوم تربوية	١٨١	٥٠%
	دراسات عليا	٥٣	١٥%
المجموع		٣٥٨	١٠٠%

أداة الدراسة

بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث بإعداد أداة الدراسة بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، وفيما يلي توضيح لأداة الدراسة:

الجزء الأول: يتكون من المتغيرات الديموغرافية: الجنس (ذكر، أنثى)، سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، ٥ - أقل من ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، المؤهل العلمي (بكالوريوس أو أقل، بكالوريوس + دبلوم تربوية، دراسات عليا).

الجزء الثاني: يتضمن (٢٠) فقرة لقياس مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، موزعة على أربعة مجالات هي: (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الدافعية الإلهامية).

الجزء الثالث: ويتضمن (٢٥) فقرة موزعة على أربعة أبعاد للسلوك الإبداعي الفردي (استكشاف الفرص، الحركية الفكرية، الاختبار العلمي، التحدي، التطبيق). وأعطيت كل عبارة وزنا مدرجا وفقا لسلم متدرج خماسي على مقياس ليكرت، وذلك على النحو التالي: (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا)، يقابلها الأوزان التالية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي. والمعلق رقم (١) يبين ذلك.

صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من صدق أداة الدراسة، فقد تم عرضها على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي الخبرة في الجامعات الأردنية، والمختصين في وزارة التربية والتعليم بهدف الحكم على مدى صدق محتوى فقراتها، وملاءمتها للبعد الذي تدرج تحته، حيث تم الاتفاق بين المحكمين على حذف وإضافة بعض العبارات، وقد بلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين على الأداة (٨٥%) وهو ما يشير إلى تمتع الأداة بصدق مقبول. وللتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد استخدم معامل كرونباخ ألفا (Cronbachs' Coefficient Alpha)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لأداة لقيادة التحويلية (٠.٨٠)، وبلغت قيمة معامل الثبات لأداة السلوك الإبداعي الفردي لدى المعلمين (٠.٨٤)، وبلغت قيمة معامل الثبات لجميع فقرات أداة الدراسة (٠.٨٨)، وهي قيم مناسبة لأغراض الدراسة.

منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لأهداف هذه الدراسة.

المعالجة الإحصائية

من أجل معالجة البيانات إحصائيا فقد استخدم البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت الأساليب الإحصائية، كالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل الانحدار المتدرج.

ولتحديد درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، ودرجة ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي فقد تم استخدام متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة، وعلى النحو الآتي:

١ - ٢.٤٩ درجة ممارسة قليلة، ٢.٥٠ - ٣.٤٩ درجة ممارسة متوسطة، ٣.٥٠ - ٥ درجة ممارسة كبيرة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة على هذا السؤال فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والجدول رقم (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
التأثير المثالي	٣.١٨٥	٠.٧٣١	٣	متوسطة
الاستثارة الفكرية	٣.١٩٧	٠.٦٨٥	٢	متوسطة
الاعتبار الفردي	٣.٢٢٠	٠.٨٣١	١	متوسطة
الدافعية الإلهامية	٣.١٢٧	٠.٧٠٣	٤	متوسطة
القيادة التحويلية	٣.١٨٢	٠.٥٢١	==	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (٢) أن متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية على الدرجة الكلية جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.١٨٢)، وانحراف معياري (٠.٥٢١)، وكانت تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، ونجد أن مجال الاعتبار الفردي حصل على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٢٢٠)، وانحراف معياري (٠.٨٣١)، فيما جاء مجال الاستثارة الفكرية في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣.١٩٧)، وانحراف معياري (٠.٦٨٥)، بينما حصل مجال التأثير المثالي على المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٣.١٨٥)، وانحراف معياري (٠.٧٣١)، واحتل مجال الدافعية الإلهامية المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي (٣.١٢٧)، وانحراف معياري (٠.٧٠٣). ويعزى ذلك إلى ضعف مستوى إعداد وتدريب وتأهيل مديري المدارس، اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسات كل من عيسى (٢٠٠٨)، العتيبي (٢٠٠٦)، والفقير (٢٠٠٦)، وبني عيسى (٢٠٠٦) إذ أشارت نتائجها إلى أن ممارسة القيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة، وقد اختلفت الدراسة مع دراسة الشلهوب (٢٠١١)، ودراسة خلف (٢٠١٠)، ودراسة العازمي (٢٠٠٦) حيث أشارت نتائجها إلى أن درجة الممارسة للقيادة التحويلية كانت بدرجة عالية.

السؤال الثاني: ما درجة تقدير معلمي المدارس الثانوية في محافظة الكرك لممارستهم للسلوك الابداعي الفردي؟ وللإجابة على هذا السؤال فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة، والجدول رقم (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة المعلمين للسلوك الابداعي.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
استكشاف الفرص	٣.١٨٤	٠.٧٩٥	٣	متوسطة
الحركية الفكرية	٣.١٥٠	٠.٧٨٦	٥	متوسطة
الاختبار العلمي	٣.١٨٢	٠.٧٦٢	٤	متوسطة
التحدي	٣.٢٤٠	٠.٨٤٠	١	متوسطة
التطبيق	٣.١٩٨	٠.٨٧٣	٢	متوسطة
السلوك الابداعي الفردي	٣.١٩١	٠.٥٣٢	====	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٣) أن متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارستهم للسلوك الابداعي الفردي على الدرجة الكلية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣.١٩١)، وانحراف معياري (٠.٥٣٢)، وكانت تقديراتهم على جميع مجالات السلوك الابداعي الفردي بدرجة متوسطة، حيث حصل مجال التحدي على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٢٤٠)، وانحراف معياري (٠.٨٤٠)، فيما جاء مجال التطبيق في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣.١٩٨)، وانحراف معياري (٠.٨٧٣)، بينما حصل مجال استكشاف الفرص على المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٣.١٨٤)، وانحراف معياري (٠.٧٩٥)، واحتل مجال الاختبار العلمي المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.١٨٢)، وانحراف معياري (٠.٧٦٢)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة، جاء مجال الحركية الفكرية بمتوسط حسابي (٣.١٥٠)، وانحراف معياري (٠.٧٨٦). ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف مستوى برامج التدريب والتأهيل للمعلمين، وعدم توافر التسهيلات والإمكانات المادية، وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة العتيبي (٢٠٠٦) إذ أشارت نتائجها إلى أن مهارات التفكير تتوافر لدى المشرفين التربويين بدرجة متوسطة، في حين اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة العازمي (٢٠٠٦)، والتي أشارت إلى امتلاك المرؤوسين للمهارات والقدرات الإبداعية بدرجة كبيرة، كما اختلفت أيضا مع نتائج دراسة خلف (٢٠١٠)، إذ أشارت نتائجها إلى توافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة (٨٣.٩٤%).

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة التحويلية ودرجة ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي الفردي من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Person r) بين القيادة التحويلية ومجالاتها، وبين السلوك الإبداعي الفردي لدى معلمين، ويوضح الجدول رقم (٤) معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية ومجالاتها، وبين درجة ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي.

جدول (٤): معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية ودرجة ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي.

المتغيرات المستقلة	السلوك الإبداعي الفردي	Sig. (2-tailed)
التأثير المثالي	**٠.٣٤٢	٠.٠٠٠
الاستثارة الفكرية	**٠.٣٦٠	٠.٠٠٠
الاعتبار الفردي	**٠.٢٨٧	٠.٠٠٠
الدافعية الإلهامية	**٠.٤٨٢	٠.٠٠٠
القيادة التحويلية	**٠.٥١٥	٠.٠٠٠

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تشير النتائج في الجدول رقم (٤) إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة وموجبة وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ككل، وبين السلوك الإبداعي إذ بلغ معامل الارتباط ($r=0.515$)، وهذا يشير إلى أن كل زيادة في درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، تقابله زيادة في درجة ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي الفردي، ويتفق مع ما أشار إليه (Bass, 1985) إلى أن القائد التحويلي يسعى إلى حث ودعم العاملين معه إلى إنجاز أعمال تفوق التوقعات، وذلك عن طريق إثارة دافعيتهم، وزيادة وعيهم بأهمية النتائج المتحققة، وتعريفهم بالأساليب المناسبة لتحقيقها، وقد يعزى ما توصلت إليه الدراسة من قوة ارتباط متوسطة بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، وبين درجة ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي الفردي، إلى أن النمط القيادي لمدير المدرسة ليس إلا واحداً من مجموعة عوامل تلعب دوراً مؤثراً في درجة ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي، إذ يتأثر هذا السلوك بعوامل أخرى، مثل مدى توفر الإمكانيات والتسهيلات المادية، وما يتمتع به المعلمون من رضا وظيفي، ومستوى الثقة، والمناخ السائد في مدارسهم، وطبيعة العلاقات المتبادلة بين أفراد المجتمع المدرسي.

أما على مستوى العلاقة التفصيلية بين مجالات القيادة التحويلية، والسلوك الإبداعي الفردي للمعلمين، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٤٨٢ - ٠.٢٨٧)، وجميعها ذات دلالة إحصائية، وتشير النتائج في الجدول (٤) إلى أن أقوى العلاقات الارتباطية بين مجال الدافعية الإلهامية والسلوك الإبداعي الفردي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.482$)، تلاه مجال الاستثارة الفكرية حيث حصل على المرتبة الثانية، وكان معامل الارتباط ($r=0.360$)، ثم تلاه في المرتبة الثالثة مجال التأثير المثالي ($r=0.342$)، وأخيراً مجال الاعتبار الفردي، وقد حصل على المرتبة الرابعة وكان معامل الارتباط ($r=0.287$). وقد يعزى حصول مجال الدافعية الإلهامية على العلاقة الأقوى مع ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي الفردي إلى مدى قدرة مديري المدارس على تقديم رؤى مستقبلية واضحة لمدارسهم، وتقديم الفهم الواضح للدور الذي يتوجب على المعلمين القيام به لتحقيق تلك الرؤى المستقبلية. أما حصول مجال الاعتبار الفردي على العلاقة الأضعف بين مجالات القيادة التحويلية الأربعة، فقد يعزى ذلك إلى عدم إيلاء مديري المدارس الاهتمام الكافي بالحاجات الخاصة للمعلمين، والتقييد الحرفي في تطبيق القوانين

والأنظمة، وعدم ترك هامش من الحرية للمعلمين في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وإبداعاتهم. واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الفقيه (٢٠٠٦) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية، كما اتفقت مع دراسة العازمي (٢٠٠٦) حيث أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيه مهارات وقدرات إبداعية، واتفقت أيضاً مع دراسة أبو تايه (٢٠٠٣) والتي أظهرت نتائجها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر قوة القائد وبين السلوك الإبداعي الفردي للتابعين، كما اتفقت مع دراسة (Medinna 2000)، والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الدافعية لدى المعلمين يرتبط بعلاقة إيجابية مباشرة مع الإبداع لديهم، وأن قوة القائد الاجتماعية يمكنها أن تزيد أو تعيق الدافعية للمعلمين، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الشبابشة (٢٠٠٥) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية سلبية بين مصادر ضغوط العمل والسلوك الإبداعي بأبعاده المختلفة، كما اختلفت مع دراسة (Jong 2007)، والتي أظهرت نتائجها عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين سلوك العمل الإبداعي، وبين متغيرات السلوك القيادي المتمثلة في التحفيز الذهني، وتحفيز مشاركة المعلومات، المتابعة والرقابة، التغذية الراجعة.

السؤال الرابع: ما أثر ممارسة المديرين للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي الفردي؟ وللإجابة عن هذا السؤال، ولتعرف أثر العلاقة المنفردة لكل مجال من مجالات القيادة التحويلية في درجة ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي الفردي في مدارسهم، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج، والجدول رقم (٥) يوضح نتائج هذا التحليل.

جدول (٥): أثر مجالات القيادة التحويلية في درجة ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي الفردي.

البعد القيادي	Beta	T	R	R ²	R ² Δ	Adj R ²	FΔ	Sig
الدافعية الإلهامية	٠.٤٠٦	٨.٨٧٠	٠.٤٨٢	٠.٢٣٢	٠.٢٣٢	٠.٢٣٠	١٠٧.٧٤٠	٠.٠٠٠
التأثير المثالي	٠.١٨٧	٣.٦٤١	٠.٥٤٦	٠.٢٩٨	٠.٠٦٦	٠.٢٩٤	٣٣.٤٠١	٠.٠٠٠
الاستثارة الفكرية	٠.١٥٥	٢.٩٥٠	٠.٥٦١	٠.٣١٥	٠.٠١٧	٠.٣٠٩	٨.٧٠٤	٠.٠٠٣

تشير النتائج في الجدول (٥) الذي يمثل تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لمستوى أهمية مجالات القيادة التحويلية منفردة في التأثير في نموذج الانحدار الذي يمثل العلاقة بين ممارسة المديرين للقيادة التحويلية بمجالاتها، والسلوك الإبداعي الفردي لدى المعلمين، وأظهرت النتائج

أن المجالات (الدافعية الإلهامية، والتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية) تسهم مساهمة هامة في نموذج الانحدار، في حين لم تظهر نتائج التحليل أثر لمجال الاعتبار الفردي، وقد كان لمجال الدافعية الإلهامية أكبر الأثر في متغير السلوك الإبداعي الفردي لدى المعلمين حيث بلغت قيمة $(\text{Beta} = 0.406)$ ، وفسر هذا البعد ما مقداره $(R^2 = 0.232)$ في التباين في السلوك الإبداعي الفردي، عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، في حين ساهم بعد التأثير المثالي بإضافة ما قيمته $(\Delta R^2 = 0.066)$ إلى التباين في السلوك الإبداعي الفردي لدى المعلمين، عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، وساهم مجال الاستثارة الفكرية حيث بلغت قيمة $(\text{Beta} = 0.155)$ وأضاف ما قيمته $(\Delta R^2 = 0.017)$ إلى التباين في السلوك الإبداعي الفردي لدى المعلمين، عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ، وبشكل عام فإن مجموع ما فسرتة المجالات الثلاثة من التباين في السلوك الإبداعي الفردي بلغ (31.5) حيث بلغت قيمة التغير في (ΔF) على التوالي للمجالات الثلاثة (107.740) ، (33.401) ، (8.704) ، وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$. وتعكس هذه النتيجة سلوكيات القائد التي تعمل على تحفيز وإلهام التابعين من خلال جعل أعمالهم ذات معنى وقيمة، وذلك عن طريق تقديم مدير المدرسة طرق تشجع وتثير في المعلمين العمل بطرق إبداعية، وإتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف، وتوفير الدعم للمعلمين عن طريق تلبية حاجاتهم ورغباتهم وأهدافهم، وذلك من خلال خلق فرص جديدة للتعلم والتدريب. كما تعكس هذه النتيجة مدى تمثل المعلمين بسلوكيات مديريهم، واعتبارهم نماذج يقتدى بهم في تجسيدهم لسلوكيات الإبداع في أدائهم القيادي. وعادة ما يعزز مديرو المدارس مثل هذه السلوكيات الإبداعية بتمثلها وانتهاجها، مما يدعو المعلمين إلى تقليده ومحاكاته، إضافة إلى أن تقديم مدير المدرسة للنماذج السلوكية المرغوبة يقدم صورة واضحة للأدوار المطلوب من المعلمين القيام بها، فيضع بذلك أساس للمعايير والتوقعات للسلوك المناسب والذي يدعو المعلمين إلى ممارسته، مما يؤدي إلى التوافق وتعزيز الثقة بينهما. واتفقت الدراسة في نتائجها مع دراسة نعساني (٢٠٠٨) والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر لسمات القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، واختلفت مع نفس الدراسة في ترتيب الأبعاد حسب قوة أثرها في السلوك الإبداعي. كما اتفقت مع نتائج دراسة البشباشة (٢٠٠٥) التي أظهرت وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لمصادر ضغوط العمل في أبعاد السلوك الإبداعي.

السؤال الخامس: ما أثر ممارسة القيادة التحويلية، والمتغيرات الديموغرافية (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) منفردة ومجمعة في درجة ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي الفردي؟ وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تم استخدام نموذج الانحدار المتدرج لتقييم العلاقة الكلية بين درجة ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي الفردي كمتغير تابع، والمتغيرات المستقلة الأخرى المتمثلة بالقيادة التحويلية والمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) للمعلمين بواسطة معامل التحديد (R^2) ، وتوضح الجداول ذوات الأرقام (٦) و(٧) نتائج هذا التحليل.

جدول (٦): تحليل الانحدار المتعدد لاختبار قوة العلاقة بين السلوك الابداعي الفردي والقيادة التحويلية والمتغيرات الديموغرافية.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
الانحدار	٢٩.٩٥٣	٤	٧.٤٨٨	٣٧.٠٨٦	٠.٠٠٠
البواقي	٧١.٢٧٧	٣٥٣	٠.٢٠٢		
المجموع	١٠١.٢٣٠	٣٥٧			

$$(r= ٠.544) \quad (r^2=0.296)$$

يشير الجدول رقم (٦) إلى أن هناك علاقة ارتباطية متوسطة وموجبة بين المتغير التابع (السلوك الابداعي الفردي) والمتغيرات المستقلة مجتمعة قد بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=٠.544$)، وهي دالة إحصائياً وذلك اعتماداً على قيمة ($F=37.086$)، عند مستوى أهمية ($p < 0.000$)، كما تشير النتائج إلى أن ممارسة القيادة التحويلية، والمتغيرات الديموغرافية معاً، قد فسرت ما مقداره (٢٩.٦) من التغيير في السلوك الإبداعي الفردي لدى المعلمين، وذلك اعتماداً على قيمة معامل التحديد والبالغة ($r^2=0.296$). وللتعرف الأثر المنفرد لكل من القيادة التحويلية، والمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) في درجة ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي الفردي، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج، ويظهر الجدول (٧) نتائج هذا التحليل.

جدول (٧): تحليل الانحدار المتدرج لبيان أثر القيادة التحويلية، والجنس، و سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في درجة ممارسة المعلمين لسلوك للسلوك الابداعي الفردي.

المتغير	Beta	T	R	R ²	R ² Δ	Adj R ²	FΔ	Sig
القيادة التحويلية	٠.٥٠١	١١.٥١٥	٠.٥١٥	٠.٢٦٥	٠.٢٦٥	٠.٢٦٣	١٢٨.٥٩٨	٠.٠٠٠
الجنس	٠.١١٧	٢.٥٩٩	٠.٥٢٧	٠.٢٧٨	٠.٠١٣	٠.٢٧٤	٦.٢٧٩	٠.٠١٣
سنوات الخبرة	-٠.١٠٨	٢.٤١٨	٠.٥٣٨	٠.٢٩٠	٠.٠١٢	٠.٢٨٤	٥.٨٤٧	٠.٠١٦

تشير النتائج في الجدول (٧) إلى أن القيادة التحويلية هي الأكثر تنبأ، ولها الأثر الأكبر والايجابي في السلوك الابداعي لدى المعلمين، حيث بلغت قيمة ($\text{Beta}=0.501$, $\text{Sig}=0.000$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=٠.٠٥$). وبالنظر إلى قيمة (R^2) فقد فسرت متغير القيادة التحويلية ما مقداره ($R^2=0.265$) في التباين في السلوك الابداعي، ولعل ذلك يعزى إلى أن مدير المدرسة وما يمارسه كقائد تحويلي لسلوكيات القيادة التحويلية من اهتمام بالمعلمين،

وإثارة دافعيتهم، واستثارة فكرهم، وحثهم على ممارسة الإبداع والابتكار، ينعكس على سلوك المعلمين الذي يدفعهم ذاتيا إلى تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة، وانتهاجها كسلوكيات داخل المدرسة. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Leithwood, K.& Others (1993) التي توصلت إلى أن للقيادة التحويلية تأثيرات قوية مباشرة وغير مباشرة على الأهداف الخاصة للعاملين، وأن للظروف المدرسية الداخلية التأثير الأقوى والمباشر على معظم العوامل والمتغيرات التابعة التي خضعت للدراسة، وهذه الظروف بدورها تتأثر بممارسات القيادة التحويلية السائدة في المدارس. كما اتفقت مع نتيجة دراسة القحطاني (٢٠٠٨، ب)، والتي أشارت إلى أن تأثير السلوك الإبداعي يكون طرديا بطول الخبرة العملية والحوافز التشجيعية ودعم واهتمام الإدارة العليا. كما اتفقت مع دراسة (Lucks (2002، ودراسة (Medinna (2000) إذ أشارت نتائجها إلى أن للقيادة التحويلية أثر في السلوكيات المرتبطة بالإبداع. أما فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية فقد كانت أقل تنبؤا في السلوك الإبداعي لدى المعلمين، وكما يبين الجدول رقم (٧) فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس، وسنوات الخبرة)، وبين المتغير التابع (السلوك الإبداعي الفردي)، ويتبين أن متغير الجنس قد ساهم في تفسير التباين في السلوك الإبداعي الفردي، حيث أضاف ما قيمته (٠.٠١٣) إلى التباين وذلك اعتمادا على قيمة (ΔR^2)، أما فيما يتعلق في متغير سنوات الخبرة فتبين نتائج تحليل الانحدار المتدرج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إلا أن هذه العلاقة ضعيفة وعكسية، ويستدل على ذلك من خلال قيمة (Beta) حيث بلغت (-٠.١٠٨)، وأن مقدار ما أضافه متغير سنوات الخبرة في تفسير التباين في السلوك الإبداعي الفردي بلغ (٠.٠١٢) وذلك اعتمادا على قيمة (ΔR^2). وبشكل عام، فإن مجموع ما فسرت المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية، والمتغيرات الديموغرافية) من التباين في السلوك الإبداعي الفردي للمعلمين بلغ (٢٩%)، وبلغت قيمة التغير في (ΔF) على التوالي للمتغيرات المستقلة (١٢٨.٥٩٨)، (٦.٢٧٩)، (٥.٨٤٧)، وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). ولم تظهر نتائج التحليل أن لمتغير المؤهل العلمي أثر في السلوك الإبداعي الفردي لدى المعلمين، واتفقت الدراسة في نتائجها مع دراسة (خلف، ٢٠١٠)، والتي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول العلاقة بين القيادة التحويلية وبين الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (العمر، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، كما اتفقت مع دراسة بني عيسى (٢٠٠٦)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية في الأداء تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية في الأداء تعزى لمتغير الخبرة، في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Gerjovicch (1998، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس والعمر والمؤهل العلمي وبين اتجاه المعلم نحو التعليم الإبداعي الفردي والجماعي، كما اختلفت أيضا مع نتائج دراسة (Fuentes (1996، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث القيادة الإدارية من أجل الإبداع والتغيير تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة.

نتائج الدراسة والتوصيات

الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها، يمكن استنتاج ما يلي:

١. أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.
٢. يمارس المعلمون السلوك الإبداعي الفردي بدرجة متوسطة.
٣. وجود علاقة ارتباطية موجبة، ومتوسطة، ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة متفرقة ومجمعة، وبين السلوك الإبداعي الفردي لدى المعلمين.
٤. أن القيادة التحويلية هي متنبؤ متوسط ذو دلالة إحصائية للسلوك الإبداعي الفردي لدى المعلمين، وأن أكثر مجالات القيادة التحويلية تنبؤاً في السلوك الإبداعي الفردي لدى المعلمين كان مجال الدافعية الإلهامية يليه مجال التأثير المثالي، ثم مجال الاستثارة الفكرية، ولم يكن هناك أثر لمجال الاعتبار الفردي.

التوصيات

١. ضرورة الاهتمام بتنمية ممارسات القيادة التحويلية لدى المديرين بإخضاعهم لدورات تدريبية، وورش عمل، ولقاءات تربوية في هذا المجال من أجل رفع كفاءاتهم، وتعميق إدراكهم لمفهوم القيادة التحويلية.
٢. ضرورة إخضاع المعلمين لدورات تدريبية، وورش علمية وعملية في مجال الإبداع.
٣. ضرورة توفير التسهيلات المادية في البيئة المدرسية، التي من شأنها أن تعزز ممارسة القيادة التحويلية، وترسخ مبادئ الإبداع والابتكار.
٤. إجراء دراسات تتناول القيادة التحويلية وتأثيرها على متغيرات تنظيمية أخرى مثل الفاعلية في العمل والولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي.

المراجع العربية والأجنبية

- أبو تايه، سلطان. (٢٠٠٣). "العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى". دراسات العلوم الإدارية. ٣٠(٢). ٣٧١-٣٨٦.
- البشاشة، سامر. (٢٠٠٥). "أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية". العلوم الإدارية. ٣٢(٢). ٣٢٨-٣٥٢.

- بني عيسى، احمد. (٢٠٠٥). "أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة ميدانية". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان. الأردن.
- جروان، فتحي. (٢٠٠٢). (الإبداع مفهومه - معايير ه - نظرياته - قياسه - تدريبيه - مراحل العملية الإبداعية. دار الفكر. عمان. الأردن).
- خلف، محمد. (٢٠١٠). "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- الشلهوب، شروق. (٢٠٠١). "درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية لإدارات التربية والتعليم للبنات بجدة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبدالعزيز. السعودية.
- العازمي، محمد. (٢٠٠٦). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين في ديوان وزارة الداخلية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية. الرياض. السعودية.
- العتيبي، منصور. (٢٠٠٦). "أنماط التفكير الإداري وعلاقتها بالقيادة التحويلية في مجال الإشراف التربوي من وجهة نظر بعض القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية". أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. السعودية.
- العمري، مشهور بن ناصر. (٢٠٠٤). "العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود. الرياض. السعودية.
- عيسى، سناء. (٢٠٠٨). "دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين.
- الفقيه، محمد بن علي. (٢٠٠٦). "القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية". أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة. السعودية.
- القحطاني، سالم. (٢٠٠٨ أ). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. ط٢. مكتبة الملك فهد. الرياض. السعودية.
- القحطاني، مريم. (٢٠٠٨ ب). "العوامل المؤثرة في السلوك الإداري الإبداعي للقيادات الإدارية النسائية دراسة مطبقة على منظمات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبدالعزيز. الرياض. السعودية.

- القسوس، نبيله. (٢٠٠٤). "تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضا المعلمين عن تلك الممارسات". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة. مؤتة. الأردن.
- نعساني، عبدالمحسن. (٢٠٠٨). "اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري. دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. ٣٠(١١). ٦٧-٨٧.
- هيجان، عبدالرحمن. (١٩٩٩). المدخل الإبداعي لحل المشكلات. ط١. الرياض. السعودية.
- الهواري، سيد. (١٩٩٦). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية. ط٢. مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- Ackoff, R. (1999). Transformational Leadership. Strategy and leadership.27(1). 20-25.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York. free press.
- Bass, B. & Avolio, B.J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. London SAGE publication. Inc.
- Burns, J. (1978). Leadership. New York. Harper & Row.
- Ciulla, Joanne B. (1998). Leadership ethics mapping the territory. in ethics the heart of leadership. ciulla. joanne B.(ed) ethics. the heart of leadership. London: Praeger Publishers.
- Fuentes, N. (1996). Improvement Strategies at six Culturally Different School. office of education research and improvement (ED). Washington.
- Gerjovich, Wright.S.M. (1998). Study on privileged in school is an active Technique for active School. New York. EIC. Digest EQ.390377199.

- Hallinger, P. (2003). "Leading educational change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership". Cambridge Journal of Education. 33 (3). 329-351.
- Jong, P. (2007). Individual Innovation – The connection between leadership and employees. Innovative work behavior. EIM small business research and consultancy. Zoetermeer. The Netherlands.
- Kent, A. (1999). "Cascading transformational leadership and the impact of multiple leaders influences on employee attitudes and behavior". Unpublished doctoral dissertation. The Ohio State University. USA.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. & Fernandez, A. (1993). "Contributions of transformational leadership to school restructuring". paper presented at the convention of the university council for educational administration. Houston. TX.
- Lowe, K. B. & Gardner, W.L. (2001). "Ten years of the leadership quarterly contribution and challenges for the future". Leadership Quarterly. 11(4). 459-514.
- Lucks, H. J. (2002). "Transformation leadership through amyers–briggs analysis: personality styles of principals and teachers at the secondary level". Dissertation abstract international. A 62/11. 3642.
- Medina, Phyllis. L. (2000). "Leader social power and subordinate creativity". Dissertation Abstract International. B 61-03. 168.

الملحق رقم (١)

أخي المعلم / أختي المعلمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان " العلاقة بين ممارسة مديري مدارس محافظة الكرك للقيادة التحولية والسلوك الابداعي الفردي للمعلمين ". وقد وقع الاختيار عليكم لتعبئة الاستبانة المرفقة، راجيا التكرم بتعبئتها بموضوعية، علما بأن المعلومات التي ستدون ستعامل بسرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرا لكم تعاونكم وحسن استجابتكم.

الجزء الأول: ضع إشارة (x) في الفراغ المناسب:

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 سنوات إلى أقل 10 سنوات	<input type="checkbox"/> 10سنوات فأكثر
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> بكالوريوس + دبلوم	<input type="checkbox"/> دراسات عليا

الجزء الثاني: يقيس هذا الجزء درجة ممارسة مدير المدرسة للقيادة التحولية، يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
المجال الأول: تطوير التأثير المثالي						
١	يعد المدير مصدر إلهام حقيقي في المدرسة					
٢	يحرص المدير على الوضوح في سلوكه وممارساته					
٣	يعمل المدير كقدوة ونموذجاً يحتذى به					
٤	يتسم المدير بالمرونة في ممارساته القيادية بناء على التغذية الراجعة في المدرسة					
٥	يمارس المدير قيادة التغيير قولا وعملا					
المجال الثاني: الدافعية الإلهامية						
١	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس					
٢	يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع					
٣	يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة					
٤	يعمل على دعم روح الفريق الواحد					
٥	يعبر عن تقديره للموظفين عند أدائهم الجيد للعمل					

المجال الثالث: الاعتبار الفردي					
					١ يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى المعلمين
					٢ يراعي الفروق الفردية بين المعلمين
					٣ يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها
					٤ يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره
					٥ يركز على التعليم الذاتي المستمر
المجال الرابع: الاستشارة الفكرية					
					١ يطلب المدير من المعلمين تبرير آرائهم ومقترحاتهم
					٢ يعزز المدير الأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس بين المعلمين
					٣ يطلع المدير العاملين معه على انجازات المبدعين منهم للاستفادة من خبراتهم
					٤ يحفز المدير العاملين معه على إعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية
					٥ يعمل المدير على تنمية الإبداع لدى المعلمين بتزويدهم بالمعرفة المناسبة

الجزء الثالث: يقيس هذا الجزء درجة ممارسة المعلم للسلوك الابداعي الفردي، يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
المجال الأول: استكشاف الفرص						
						١ أسعى إلى طرح أفكار إبداعية جديدة وتوفيرها للمعلمين
						٢ أضع رؤية واضحة لتحقيق الأهداف المنشودة
						٣ أشجع المبدعين والطلبة المتميزين
						٤ أسعى للاطلاع على تجارب الآخرين الإبداعية وتوظيفها داخل المدرسة
						٥ أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها لحلها

المجال الثاني: الحركية الفكرية					
١					لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.
٢					لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته
٣					أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.
٤					أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.
٥					لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة
المجال الثالث: الاختبار العلمي					
١					عند حل مشكلة ما استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها
٢					لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل
٣					أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل
٤					لدي القدرة على تحليل مهام العمل
٥					لدي القدرة على تنظيم أفكاري
المجال الرابع: التحدي					
١					أفضل التجربة والخوض في مجالات جديدة غير مألوفة من قبل الآخرين
٢					لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
٣					أرفض الرتابة في العمل وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من الإبداع
٤					أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطر عالية
٥					أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطر

المجال الخامس: التطبيق					
					١ أقوم بتجريب أساليب عمل جديدة ومبتكرة
					٢ أعمل على وضع المقترحات موضع التنفيذ
					٣ أسعى إلى تطبيق الأفكار الحديثة
					٤ أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال وأقبل النتائج
					٥ يُوفر لي الدعم المادي والمعنوي لتطبيق الأفكار الإبداعية